

0- 799078

На правах рукописи



ЯСЬКИН Александр Николаевич

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством
(Стандартизация и управление качеством продукции)**

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Саранск 2012

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва».

- Научный руководитель — доктор экономических наук профессор
Салимова Татьяна Анатольевна
- Официальные
оппоненты — доктор экономических наук профессор
заслуженный деятель науки РФ
Коротков Эдуард Михайлович
(ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»);
- доктор экономических наук доцент
Злобина Наталья Васильевна
(ФГБОУ ВПО «Гамбовский государственный технический университет»)
- Ведущая организация — ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский
государственный университет экономики
и финансов»

Защита состоится 21 декабря 2012 года в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.117.05 при ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва» по адресу: 430005, г. Саранск, ул. Полсжасва, 44, ауд. 712.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им. М. М. Бахтина ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва».

Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации размещены на официальном сайте ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»: <http://dsov.mrsu.ru> и Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки РФ: refcrat_vak@mon.gov.ru.

Автореферат разослан 20 ноября 2012 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук
профессор

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000809766

Л. И. Зинина

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблемы обеспечения качества, безопасности и конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей становятся особенно актуальными в связи с вступлением России в ВТО, что создает для российских промышленных предприятий, с одной стороны, новые возможности и перспективы торговли на мировых рынках, а с другой – предъявляет повышенные требования к качеству и безопасности выпускаемой продукции.

Совершенствование управленческой деятельности, внедрение современных систем менеджмента и их интеграция позволяют предприятиям сокращать общие затраты на качество, улучшать оперативность управления, эффективнее удовлетворять запросы потребителя. В настоящее время в отношении практически всех основных функциональных направлений деятельности предприятий разработаны международные стандарты на системы менеджмента, на соответствие которым они могут сертифицироваться. Однако существующие на большинстве отечественных предприятий системы менеджмента функционируют обособленно друг от друга, что приводит к усложнению внутриорганизационного взаимодействия.

Вместе с тем, одними из наиболее востребованных в последнее время моделей организационного менеджмента, обеспечивающих успешное функционирование предприятий в финансовой, производственной и социальной среде, являются интегрированные системы менеджмента (ИСМ), отвечающие требованиям нескольких международных стандартов на системы менеджмента. Их внедрение позволяет повысить эффективность управления предприятиями и сформировать на этой основе условия для устойчивого развития и обеспечения конкурентоспособности производимой продукции.

Все это вызывает необходимость развития теоретических положений, разработки методических и практических рекомендаций по формированию интегрированной системы менеджмента на предприятии.

Степень разработанности проблемы. Современная теория управления качеством, основные концепции и принципы создания прогрессивных систем менеджмента, а также методы и средства, обеспечивающие их эффективное функционирование, являются результатом длительной эволюции категории «качество» и ее аспектов. Общим проблемам теории менеджмента качества посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых. Значительный вклад в развитие данного направления внесли такие зарубежные исследователи, как Э. Деминг, Дж. Джуран, К. Исикава, Е. Кондо, Т. Конти, Ф. Кросби, Т. Оно, Г. Тагути, А. Фейгенбаум, Дж. Харрингтон и др. Теоретические и методические вопросы управления качеством рассмотрены в трудах отечественных ученых и практиков: Ю. П. Адлера, Г. Г. Азгальдова, В. Я. Белобрагина, В. В. Бойцова, В. Г. Версана, Б. И. Герасимова, А. В. Гличева, Н. Д. Ильенковой, В. А. Липидуса, Д. С. Львова, Н. С. Яшина и др.

Исследованию закономерностей формирования и развития систем менеджмента на основе международных стандартов посвящены работы Н. А. Бонюшко, Е. А. Горбашко, Н. В. Злобиной, В. А. Качалова, В. В. Левшиной, Т. М. Полховской, К. М. Рахлина, Т. А. Салимовой, А. Е. Хачатурова, В. Е. Швеца, А. Д. Щадрина и многих других. Значительную организационную и научную работу в области развития и совершенствования систем менеджмента качества и интегрированных систем менеджмента ведут Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) и его институты.

Сущность и роль интеграционных процессов в развитии организации стали предметом исследований ряда зарубежных ученых: И. Ансоффа, Ф. Котлера, Д. Линдсея, Г. Минцберга, М. Портера, Й. Шумпетера. Подходы к формированию и совершенствованию интегрированных систем менеджмента на предприятиях нашли отражение в трудах Е. К. Аванесова, С. В. Василевской, З. Я. Вирьянского, Е. Б. Гаффоровой, Т. В. Гусевой, Л. Г. Егоровой, М. А. Катанаевой, Э. М. Короткова, Б. З. Мильнера, М. З. Свиткина, В. Н. Трошина и др. Несмотря на наличие разнообразных теоретических подходов и методических рекомендаций в исследуемой области, касающихся преимущественно методологии и процедурных аспектов внедрения интегрированных систем менеджмента, ряд вопросов теоретического и методического характера, связанных с формированием данных систем на промышленных предприятиях, в том числе в пивоваренной отрасли, до сих пор были раскрыты не в полной мере.

Отечественная пивоваренная промышленность в настоящее время характеризуется высокой степенью инновационности и инвестоемкости, имеет важное значение для региональных бюджетов как стабильный источник их пополнения акцизами на произведенную продукцию. В последние годы возрастает ее вклад в развитие сырьевой базы страны, что является одной из приоритетных задач государственной политики РФ. Поэтому особенно актуальными становятся исследования в области менеджмента качества и интеграции систем менеджмента на пивоваренных предприятиях, что определило выбор темы, задач, объекта и предмета исследования.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений и разработке методических и практических рекомендаций по формированию интегрированной системы менеджмента на предприятии.

Для достижения поставленной цели в процессе диссертационного исследования предполагалось решить следующие задачи:

- выявить современные подходы к формированию и интеграции систем менеджмента, позволяющие совершенствовать менеджмент качества на предприятии;
- определить цели формирования и содержание интегрированной системы менеджмента на предприятии;

- определить предпосылки и условия внедрения интегрированной системы менеджмента на предприятии;
- исследовать принципы и критерии согласования международных стандартов ISO 9001, ISO 14000, ISO 26000, HACCP и GMP, на основе которых разрабатываются соответствующие системы менеджмента;
- исследовать возможности формирования интегрированных систем менеджмента на предприятиях пивоваренной промышленности;
- оценить результативность систем менеджмента предприятия пивоваренной отрасли;
- предложить алгоритм реализации проекта по формированию интегрированной системы менеджмента на предприятии пивоваренной промышленности;
- разработать процессную модель интегрированной системы менеджмента предприятия пивоваренной отрасли;
- оценить экономическую обоснованность разработки и внедрения интегрированной системы менеджмента на предприятии пивоваренной промышленности.

Объектом исследования являются отечественные предприятия пивоваренной промышленности.

Предмет исследования – совокупность теоретических, методических и практических проблем формирования интегрированной системы менеджмента на предприятии пивоваренной промышленности.

Область исследования. Диссертационная работа соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (п.13 – Стандартизация и управление качеством продукции: пп.13.4 – Организационно-экономические проблемы формирования и мониторинга систем менеджмента качества предприятия (организации), пп. 13.5 – Анализ и оценка результативности и эффективности систем менеджмента качества предприятия (организации), пп. 13.27 – Системы планирования в управлении качеством продукции и услуг на предприятии (в организации)) паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам формирования и интеграции современных систем менеджмента; публикации в периодической печати по данной проблеме; материалы международных, всероссийских и региональных научных конференций и семинаров, посвященных теоретическим и практическим стандартизации и управления качеством; действующие законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации; нормативные и методические документы, регламентирующие требования к различным системам менеджмента.

Для обработки, обобщения и анализа данных, полученных в процессе выполнения работы, использовались методы системного, структурного, сравнительного анализа, графического представления результатов

исследования, статистические методы, метод экспертных оценок, а также методика функционального моделирования бизнес-процессов IDEF0.

Информационную базу исследования составили статистические данные и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики, нормативно-справочная литература, отчетные документы научно-исследовательских институтов, результаты, полученные лично автором в ходе изучения данной проблемы. Исследование прикладных аспектов формирования интегрированных систем менеджмента основывалось на анализе статистической, плановой, финансово-хозяйственной и организационно-распорядительной документации Саранского филиала ОАО «САН ИнБев», ОАО «Пивоваренная компания «Балтика», ООО «Объединенные пивоварни Хейнсен» и других представителей пивоваренной отрасли Российской Федерации.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений и разработке методических и практических рекомендаций по формированию интегрированной системы менеджмента промышленного предприятия. Основные результаты, определяющие новизну проведенного исследования, состоят в следующем:

- обоснованы современные теоретические подходы к интеграции систем менеджмента: формирование изначально интегрированных систем менеджмента; интеграция параллельно (независимо) развивающихся систем менеджмента в общую структуру управления; последовательная интеграция систем менеджмента в базовую систему управления организацией; расширение существующей системы менеджмента за счет внедрения требований отраслевых стандартов качества;

- уточнено содержание понятия «интегрированная система менеджмента», которую предлагается рассматривать как комплексную целевую систему менеджмента, отвечающую требованиям двух или более международных стандартов в области управления, ориентированную на реализацию бизнес-целей, обеспечение качества и конкурентоспособности, создание условий для устойчивого развития организации;

- определены предпосылки формирования на промышленном предприятии интегрированных систем менеджмента (внедрение СМК и реализация процессного подхода; существование нескольких обособленных систем менеджмента; совершенствование деятельности и инфраструктуры организации; наличие систем обучения и мотивации персонала; развитие корпоративной культуры и социальной ответственности бизнеса; обеспечение комплексной безопасности продукции) и возможные результаты их внедрения (согласованность систем менеджмента предприятия в структуре ИСМ; минимизация функциональной разобщенности отдельных систем; вовлечение персонала в улучшение деятельности предприятия; уменьшение объема документации; сокращение затрат на содержание систем менеджмента в рамках ИСМ);

– предложен алгоритм формирования интегрированной системы менеджмента предприятия пивоваренной промышленности, представленный в виде процесса, основанного на методологии функционального моделирования IDEF0 и включающего ряд последовательных этапов (организация работ по разработке и внедрению; диагностический аудит; построение процессной модели; проектирование; документирование; внедрение; анализ результативности; подготовка к сертификации);

– разработана процессная модель интегрированной системы менеджмента, базирующаяся на концепциях постоянного улучшения и устойчивого развития, в рамках внедрения которой были осуществлены мероприятия по совершенствованию структуры бизнес-процессов промышленного предприятия (идентификация и оценка рисков внедрения ИСМ; определение направлений и целей развития предприятия, соответствующих уровню зрелости и результативности его систем – СМК, НАССР, GMP и менеджмента социальной ответственности; анализ степени детализации процессов и определение их границ; реструктуризация и совершенствование бизнес-процессов с применением различных инструментов и подходов);

– предложена методика оценки экономической обоснованности проекта по разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента на промышленных предприятиях, основанная на расчете показателей сравнительной экономической эффективности капитальных вложений.

Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы. Теоретическую значимость имеют: обоснование современных подходов к интеграции систем менеджмента; уточненное содержание понятия «интегрированная система менеджмента»; выявленные предпосылки формирования интегрированных систем менеджмента на промышленном предприятии; разработанная процессная модель интегрированной системы менеджмента, базирующаяся на концепциях менеджмента качества, постоянного улучшения и устойчивого развития.

Практическую значимость имеют: алгоритм формирования интегрированной системы менеджмента, методика оценки экономической обоснованности внедрения интегрированной системы менеджмента для совершенствования деятельности промышленного предприятия, а также методическое обеспечение проекта по разработке и внедрению на предприятии интегрированной системы менеджмента.

Основные теоретические положения и выводы диссертации доведены до уровня конкретных предложений, которые нашли применение при совершенствовании систем менеджмента Саранского филиала ОАО «Сан ИнБев», что подтверждается соответствующей справкой о внедрении.

Полученные результаты могут быть использованы при проведении дальнейших исследований по проблемам интеграции систем менеджмента на промышленных предприятиях, ведущих работы в области совершенствования менеджмента качества.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные теоретические и практические положения диссертации обсуждались и докладывались автором на научной конференции «XXXVI Огаревские чтения» (г. Саранск, 2008 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Менеджмент качества и устойчивое развитие в условиях инновационной экономики» (г. Саранск, 29–30 октября 2009 г.), XI Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономических наук» (г. Новосибирск, 3 марта 2010 г.), II Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы социально-экономического развития организации» (г. Ковылкино, 7 февраля 2011 г.), Международной научно-практической конференции «Менеджмент качества и устойчивое развитие» (г. Саранск, 22–23 мая 2011 г.), II Международной научно-практической конференции «Национальные концепции качества: опыт и перспективы инновационного развития» (г. Санкт-Петербург, 3–4 октября 2011 г.), Межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные вопросы науки и практики» (г. Тольятти, 2 марта 2012 г.).

Промежуточные результаты исследования в виде научной работы по теме «Формирование интегрированной системы менеджмента на предприятии» были представлены и отмечены дипломом на Всероссийском конкурсе Министерства образования и науки Российской Федерации по естественным, техническим и гуманитарным наукам для студентов российских вузов (2009 г.).

В 2011–2012 гг. автор принимал участие в выполнении фундаментальной НИР 53/16 – 12 «Исследование интеграционных процессов в менеджменте качества» по заказу Министерства образования и науки Российской Федерации.

Теоретические и практические разработки диссертационного исследования используются в учебном процессе – в преподавании курсов «Управление качеством», «Управление качеством в сфере материального производства», «Разработка и внедрение систем менеджмента качества» студентам специальностей 080507 («Менеджмент организации») и 220501 («Управление качеством») Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева.

Публикации. Основные выводы и результаты исследования нашли отражение в 15 опубликованных работах по теме диссертации общим объемом 5,33 п.л. (из них 4,88 п.л. лично автора), в том числе в 4 статьях в ведущих научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 231 наименование. Работа изложена на 244 страницах текста, содержит 34 рисунка, 44 таблицы, 10 формул, 7 приложений.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1. Обоснование необходимости формирования интегрированных систем менеджмента на предприятии

Исследование интеграционных тенденций в науках, составляющих теоретический фундамент менеджмента качества, а также анализ их связи с реальными процессами в современных организациях показывает, что в последнее время отчетливо обозначилась интеграционная направленность в развитии практически всех областей человеческой деятельности. Процессы интеграции по своей сущности являются организационными, так как обеспечивают упорядочение, систематизацию знаний и опыта, а также саморазвитие организаций.

Интеграция систем менеджмента осуществляется для получения преимуществ в соответствии с потребностями организации по оптимизации ее внутренней среды при одновременном удовлетворении требований международных стандартов. Тенденции изменения внешней среды, влияющие на эффективность и результативность предприятия, также подчеркивают необходимость постепенной интеграции систем менеджмента. Изменчивость и многообразие внешней среды, усиление влияния заинтересованных сторон, которые прежде воспринимались как незначительные, второстепенные, и, наконец, стремительное нарастание интенсивности информационного взаимодействия обуславливают ряд ограничений, но одновременно открывают и новые возможности развития бизнеса.

Принимать решение о формировании интегрированных систем менеджмента целесообразно на основе:

- текущего состояния системы управления предприятием;
- зрелости и результативности систем менеджмента предприятия;
- выявления, анализа и решения имеющихся проблем управления;
- возможностей достижения необходимых улучшений за счет получения преимуществ от интеграции.

Многообразие существующих систем менеджмента, различия в структуре, функциях и свойствах, а также степень их соответствия требованиям внешней среды обуславливают современные подходы к их интеграции:

- 1) формирование изначально интегрированных систем менеджмента, обеспечивающее одновременное внедрение различных систем в рамках общей структуры организационного менеджмента;
- 2) интеграция параллельно (независимо) развивающихся систем менеджмента в общую структуру управления;
- 3) последовательная интеграция новых аспектов менеджмента, отражающих особенности внешней среды иного характера, в базовую систему управления организацией;

4) расширение существующей системы менеджмента за счет внедрения требований отраслевых стандартов качества.

Накопленный международный опыт создаст возможность выбора: руководители отечественных и зарубежных компаний могут следовать различным моделям разработки, внедрения и сертификации систем менеджмента – как специфических, так и интегрированных.

2.2. Уточненное содержание понятия «интегрированная система менеджмента»

В последние годы проблемы совершенствования и развития систем менеджмента посредством их интеграции в единую организационную структуру приобретают особую актуальность. Национальные организации по стандартизации ведущих зарубежных стран приняли документы, которые существенным образом облегчают интеграцию систем менеджмента (AS/NZS 4581:1999, DS 8001:2005, PAS 99:2006, BS 25999-2:2007 и др.). Большое количество публикаций посвящено интегрированным системам менеджмента предприятий различных отраслей, синергизму интегрирования систем менеджмента промышленного предприятия с другими его системами, новым подходам к построению и оценке интегрированных систем, практикам, методам и инструментам в ИСМ, а также реинтеграции систем менеджмента. Однако общепризнанного подхода к определению понятия «интегрированная система менеджмента» в настоящее время не существует.

Несмотря на некоторые различия, связанные с выбором подходов к определению и трактовке понятия «интегрированная система менеджмента», большинство ученых и исследователей сходятся в том, что это инструмент, учитывающий требования различных международных стандартов и обеспечивающий эффективное управление и совместное функционирование действующих в организации систем менеджмента. По мнению многих исследователей, основными недостатками обозначенного определения являются акцент, смещенный на учет требований стандартов в противоположность учета требований бизнеса, а также отсутствие связи с общей системой управления на предприятии. Одним из предлагаемых вариантов решения данной проблемы является согласование требований международных стандартов на системы менеджмента, входящие в структуру ИСМ, с требованиями всех заинтересованных сторон. Такой подход позволяет избежать появления противоречий между системами, дублирования их функций, а также повышает управляемость интегрированных систем.

Обобщая рассмотренные в ходе проведенного исследования определения, под интегрированной системой менеджмента предлагаем понимать комплексную целевую систему менеджмента, отвечающую требованиям двух или более международных стандартов в области управления, которая ориентирована на реализацию бизнес-целей,

обеспечение качества и конкурентоспособности, создание условий для устойчивого развития организации, а также на удовлетворение потребностей всех сторон, заинтересованных в результатах ее деятельности.

2.3. Предпосылки формирования интегрированных систем менеджмента на промышленном предприятии

Пивоваренная отрасль России сегодня - это один из динамично развивающихся рынков несырьевого сектора отечественной экономики. Благоприятные условия для модернизации, инвестоспособность и инновационный характер производств делают ее одной из самых перспективных и значимых в структуре пищевой промышленности РФ. С 2010 г. акциз на пиво вырос втрое, в результате чего оно стало самым значимым источником бюджетных поступлений в подакцизной группе товаров «Напитки». Это существенно увеличило значение пивоваренной отрасли для региональных бюджетов, которые пополняются налоговыми поступлениями от акцизов на произведенную продукцию (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика основных показателей пивоваренной отрасли России в 2007–2011 гг.

Показатель	Год				
	2007	2008	2009	2010	2011
Уровень производства, млн дал	1 147,2	1 140,0	1 085,0	996,2	1 015,2
Среднегодовая мощность отрасли, млн дал	1 363,6	1 513,0	1 565,4	1 651,4	1 684,5
Индекс производства, %	-0,4	-1,2	-4,8	-5,2	1,5
Выручка от продажи продукции, млрд руб.	206,9	241,2	245,2	230,5	247,3
Рынок пива, млн л/л	118,2	109,3	98,0	93,9	90,8
Потребление пива, л/чел. в год	75,5	77,0	74,9	72,0	75,4
Ставка акциза (пиво крепостью от 0,5 до 8,6 %), руб. за 1 л	2,07	2,74	3,00	9,00	10,00
Налоговые отчисления в консолидированный бюджет, млрд руб.	82,2	92,1	147,0	200,0	216,0
В т.ч. акцизы, млрд руб.	20,9	29,9	31,2	84,6	86,7
Занятость, тыс. чел.:					
- в пивоваренной промышленности	39,2	40,8	38,0	40,0	37,1
- во всей производственной цепочке	175,1	184,6	161,6	170,7	168,1

Как видно из данных таблицы 1, спад производства, который переживала отрасль в 2008–2010 гг., остановился, и наметилась тенденция к росту. Пивоваренная отрасль проявила жизнестойкость и преодолела депрессию и кризис предыдущих лет, вызванный в большей степени фискальными, а не чисто экономическими факторами. Однако текущее состояние рынка еще далеко от стабильного, что приводит к ужесточению конкурентной борьбы между компаниями. Производители ищут новые способы и подходы, чтобы сохранить свои рыночные позиции. Их усилия

направлены на сокращение издержек производства, повышение внутренней эффективности компаний, поиск новых маркетинговых технологий, а также методов и инструментов менеджмента качества.

Высокий уровень конкуренции на российском рынке пива обусловлен также тем, что на нем присутствуют все крупнейшие международные пивоваренные группы: «Carlsberg», «Anheuser-Busch InBev», «Heineken», «Efes», «SABMiller» (рис. 1).

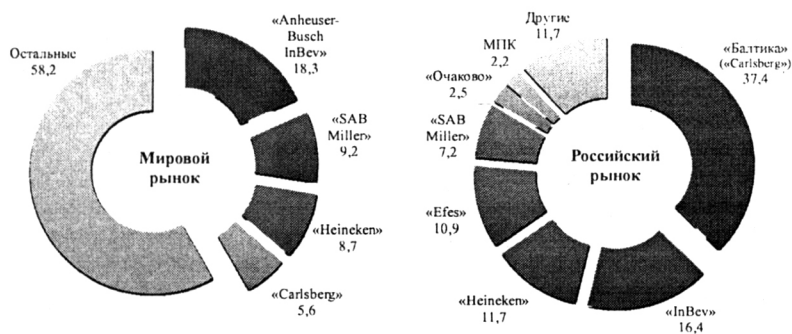


Рисунок 1 – Доля ведущих производителей на мировом и российском рынках пива в 2011 г., %

Пивоваренная компания «САН ИнБев» – российское подразделение лидирующего в мире концерна «Anheuser-Busch InBev» является второй по объемам продаж пивоваренной компанией в стране. Российские филиалы данного концерна по уровню оснащенности и качеству выпускаемой продукции не уступают зарубежным, что обусловлено значительными инвестициями в развитие инновационных технологий производства и совершенствование прикладных областей менеджмента.

Для создания устойчивых преимуществ над конкурентами в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» ведутся работы по формированию эффективной системы управления деятельностью на основе современных методических и организационных подходов. Анализ результатов и достижений в области качества показал, что на предприятии:

- разработана и внедрена система менеджмента качества, отвечающая требованиям стандарта ISO 9001:2008 (реализован процессный подход);
- функционируют обособленные системы менеджмента – GMP (для производственной практики) и HACCP (для обеспечения пищевой безопасности продукции);
- реализуются мероприятия по совершенствованию деятельности и инфраструктуры предприятия;
- существует система обучения и мотивации персонала;
- созданы условия для развития корпоративной культуры и

социальной ответственности бизнеса;

– значительное внимание уделяется вопросам экологической и пищевой безопасности производства.

Оценка текущего уровня развития управления качеством и способности системы менеджмента качества Саранского филиала ОАО «САН ИнБев» к постоянному улучшению была осуществлена с помощью решетки зрелости Ф. Кросби (табл. 2).

Таблица 2 – Решетка зрелости управления качеством в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев»

Признак	Стадия зрелости управления качеством на предприятии				
	Стадия 1: неопределенность	Стадия 2: осознание	Стадия 3: просвещение	Стадия 4: мудрость	Стадия 5: уверенность
Понимание руководства и его позиция	–	–	X	O	O
Организационный статус качества	–	–	–	X	O
Подход к проблемам	–	–	X	O	O
Затраты на качество (цена несоответствия как процент от продаж)	–	–	X	O	O
Меры по улучшению качества	–	X	O	O	O
Итоговое положение с качеством в компании	–	–	X	O	O
Обозначения: прочерк – стадия пройдена; X – достигнута; O – не достигнута.					

По данным таблицы 2 видно, что руководство Саранского филиала ОАО «САН ИнБев» заинтересовано в устойчивом развитии и совершенствовании деятельности предприятия в области качества, практически по всем рассматриваемым признакам в организации достигнута стадия «просвещение». В настоящее время предприятие уже добилось значительных результатов в области управления качеством, обладает определенными возможностями для организационного развития, в связи с чем существует объективная возможность перехода на новый уровень зрелости – формирование интегрированной системы менеджмента.

Формирование интегрированной системы менеджмента в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» позволит создать комплекс условий для достижения целей предприятия, выполнения сбалансированных требований потребителей и всех заинтересованных сторон и обуславливает ряд перспектив, основными среди которых являются:

– минимизация функциональной разобщенности в менеджменте, возникающей при разработке отдельных систем;

- уменьшение объема документов на ИСМ по сравнению с суммарным объемом документов в нескольких параллельных системах;
- обеспечение согласованности систем менеджмента предприятия, при этом общий результат от согласованных действий выше, чем простая сумма отдельных результатов;
- уменьшение затрат на разработку, функционирование и сертификацию ИСМ по сравнению с суммарными затратами на содержание нескольких систем менеджмента;
- достижение более высокой степени вовлеченности персонала в улучшение деятельности предприятия;
- создание оптимальных организационно-технических условий для производства качественной и безопасной продукции.

2.4. Алгоритм формирования интегрированной системы менеджмента предприятия пивоваренной промышленности

Создание интегрированной системы менеджмента является сложным инновационным проектом, направленным на повышение эффективности общего менеджмента предприятия. Приступая к ее разработке, следует не только представлять явные выгоды, но и четко определить потенциальные риски, а также масштаб, сложность и продолжительность работы. Необходимо оценить уровень компетентности менеджеров и специалистов предприятия, определить целесообразность привлечения внешних консультантов, а также определить специфику управления проектом. Схема управления проектом по разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Управление проектом разработки и внедрения ИСМ в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев»

Проект по разработке и внедрению ИСМ может быть представлен в виде процесса, ресурсами которого являются документация, анализ требований заинтересованных сторон, персонал и внешняя информация, а результатом – интегрированная система менеджмента и удовлетворенность заинтересованных сторон. В целях планирования разработки и внедрения ИСМ в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» была построена модель данного процесса с использованием методологии функционального моделирования IDEF (рис. 3).

Представленная модель процесса разработки и внедрения ИСМ в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» наглядно отражает применение процессного подхода к ее построению, определяет выбранную стратегию интеграции и соответствующие мероприятия, которые планируются осуществить для объединения отдельных систем менеджмента в общую структуру. Процесс разработки и внедрения ИСМ состоит из 8 последовательных этапов:

1) организация работ по разработке и внедрению ИСМ (принятие решения высшим руководством о начале работ по разработке и внедрению ИСМ; определение состава рабочей группы проекта; подготовка и обучение рабочей группы);

2) диагностический аудит (анализ существующей документации; анкетирование всех уровней управления; оценка соответствия систем менеджмента требованиям стандартов);

3) построение модели процессов (определение процессов жизненного цикла продукции; идентификация управляющих воздействий; создание модели процессов; идентификация параметров для разработанной модели);

4) проектирование ИСМ (планирование разработки и внедрения ИСМ; создание организационной структуры ИСМ; распределение ответственности и взаимодействие сотрудников в рамках проекта);

5) документирование ИСМ (разработка документации ИСМ – политики, целей и задач; руководства; процедур, инструкций и методик);

6) внедрение ИСМ (внедрение документации и процессной модели ИСМ; обучение сотрудников; проведение внутреннего аудита);

7) анализ результативности ИСМ (анализ результатов аудита; определение проблем и несоответствий; разработка корректирующих и предупреждающих действий);

8) подготовка к сертификации ИСМ (проведение предсертификационного аудита; анализ со стороны руководства; определение сроков и выбор сертификационного органа; сертификация).

Таким образом, реализацию проекта по разработке и внедрению ИСМ следует рассматривать как предпосылку для устойчивого развития современного предприятия пивоваренной промышленности.

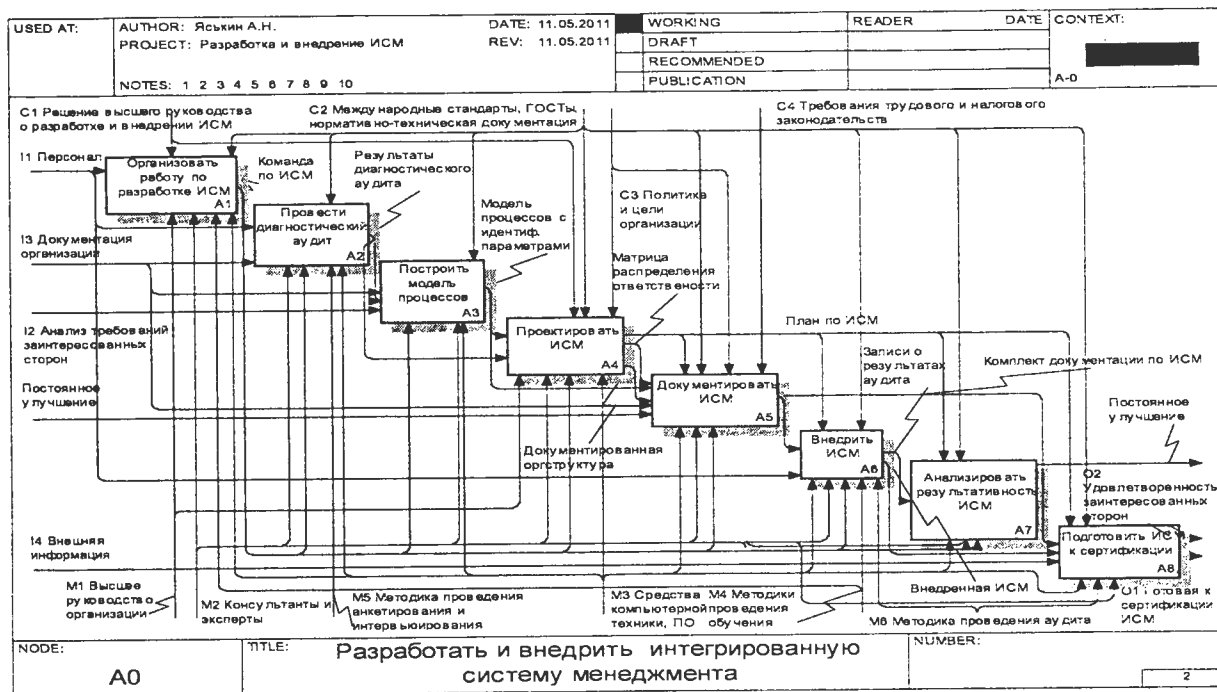


Рисунок 3 – Процесс разработки и внедрения интегрированной системы менеджмента в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев»

2.5. Процессная модель интегрированной системы менеджмента предприятия пивоваренной промышленности

В современной теории и практике менеджмента качества отсутствует единая общепризнанная модель интегрированной системы менеджмента, а также не выработано единого подхода к интеграции систем менеджмента. В качестве концептуальной основы интеграции систем менеджмента была использована архитектура ИСМ, которая включает несколько систем менеджмента (рис. 4).

Этап разработки процессной модели ИСМ в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» включает следующие мероприятия:

- оценку рисков проекта на этапе внедрения;
- определение направлений развития предприятия, соответствующих поставленным целям и уровню развития действующих на предприятии систем менеджмента (СМК, системы HACCP, системы GMP и системы менеджмента социальной ответственности);
- анализ и определение оптимальной степени детализации процессов в рамках систем, установление их границ;
- общее описание выделенных процессов и системных взаимосвязей;
- установление правил распределения ответственности в процессной модели (на этом уровне осуществляется интеграция отдельных систем менеджмента через процессную модель);
- оптимизация и улучшение ряда бизнес-процессов с применением различных инструментов и подходов;
- построение оптимизированной процессной модели ИСМ Саранского филиала ОАО «САН ИнБев».

Таким образом, применение процессного подхода к созданию ИСМ в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» позволило идентифицировать и усовершенствовать процессы, действующие на предприятии. Анализ существующей структуры процессов выявил ее принципиальную совместимость с процессами внедряемых в рамках ИСМ систем менеджмента, что обусловлено достаточным уровнем сочетаемости требований соответствующих стандартов. По итогам проделанной работы была создана единая структура взаимосвязанных и взаимозависимых процессов, позволяющих обеспечить эффективное и результативное управление ИСМ Саранского филиала ОАО «САН ИнБев» (рис. 5).

Разработанная процессная модель отражает взаимодействие как стандартов по различным направлениям менеджмента (в аспекте текущей структуры ИСМ – ISO 9000, ISO 26000, HACCP, GMP; в перспективе – ISO 14000, OHSAS 18000), так и соответствующих систем управления. Необходимо отметить, что процессный подход выходит за пределы менеджмента качества и является прежде всего принципом качественного менеджмента, а следовательно, должен быть положен в основу построения всех составляющих ИСМ организации.

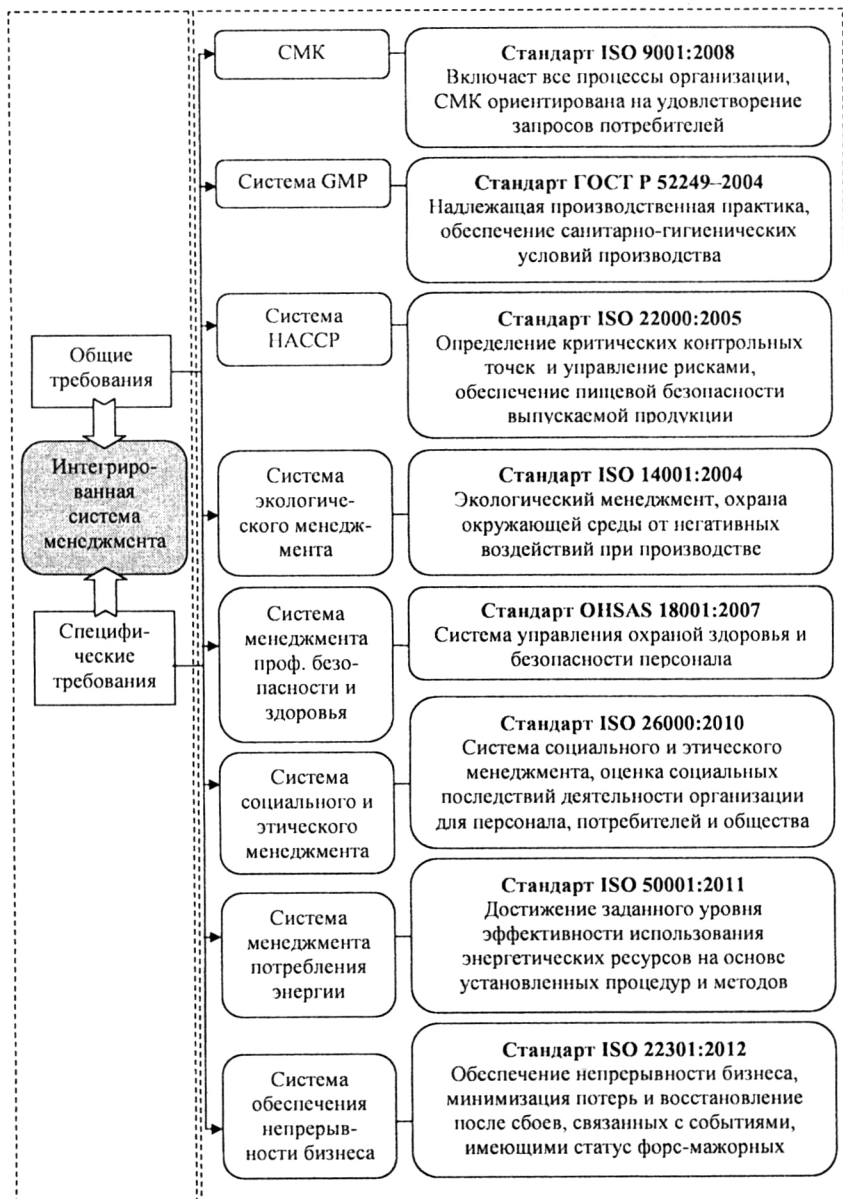


Рисунок 4 – Архитектура интегрированной системы менеджмента



Рисунок 5 – Процессная модель ИСМ Саранского филиала ОАО «САН ИнБев»

При внедрении процессной модели ИСМ на предприятии существует вероятность возникновения рисков, заложенных на предыдущих стадиях проекта (этапе принятия решения о внедрении ИСМ и/или этапе планирования мероприятий по внедрению), ряда технологических и организационных рисков, а также «сквозных» факторов, существующих практически на каждом этапе проекта:

- постановочные риски (ошибки при планировании сроков и обеспечения проекта, при выборе необходимой функциональности ИСМ, при подборе участников проектной команды и консультативной поддержки);
- «сквозные» риски (политические риски, зависимость от консультативной поддержки проекта);
- технологические риски (дезориентация заинтересованных сторон, значительная трудоемкость интеграции существующих систем);
- организационные риски (недостаточное участие высшего руководства в проекте; неготовность предприятия и персонала к внедрению ИСМ; проблемы внутренних коммуникаций).

В ходе проведения оценки рисков, которые могут возникнуть при реализации в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» проекта по внедрению ИСМ, было проведено анкетирование руководства предприятия и привлеченной консультативной группы. Анализ частоты встречаемости определенных факторов риска на этапе внедрения ИСМ, убыточности и сложности нейтрализации последствий, проведенный с помощью экспертной оценки, позволил сгруппировать и проанализировать полученные в ходе анкетирования данные (табл. 3).

Обобщая данные, полученные в ходе анализа рисков внедрения процессной модели ИСМ на предприятии, можно сделать вывод, что потенциально опасными по критериям тяжести последствий и возможности корректирования результатов являются организационные и управленческие риски, а также человеческий фактор, усиливающийся в связи с возможным сопротивлением персонала изменениям.

В рамках исследования была проведена оценка результативности систем менеджмента (СМК, систем GMP, HACCP, социальной ответственности, что позволило сформировать комплексный подход к оценке результативности и устойчивости ИСМ. Оценка результативности ИСМ включает 7 этапов: 1) разработка критериев оценки для систем менеджмента; 2) определение показателей по каждому из критериев; 3) определение значимости полученных показателей; 4) расчет результативности систем менеджмента; 5) определение совокупной результативности ИСМ; 6) оценка устойчивости ИСМ; 7) принятие решения по развитию ИСМ.

Реализация данных мероприятий и работ в рамках проекта по внедрению ИСМ позволяет оценить конечный результат проводимых организационных изменений.

Таблица 3 – Результаты анализа основных факторов риска при внедрении в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» процессной модели ИСМ

Основные факторы риска при внедрении процессной модели ИСМ	Степень риска		Убыточность риска		Нейтрализация последствий риска	
	макс. 5 баллов					
	руковод-ство	консультанты	руковод-ство	консультанты	руковод-ство	консультанты
Формальное (недостаточное) участие в проекте руководителей высшего звена	–	4,3	–	4,0	–	2,8
Нежелание руководителей высшего звена принимать непопулярные решения, необходимые для успешного внедрения процессной модели ИСМ	–	4,2	–	4,2	–	3,0
Увеличение нагрузки на персонал (возрастание ответственности, появление новых обязанностей) на этапе внедрения процессной модели ИСМ или после его завершения	3,8	2,8	2,7	2,5	3,1	3,3
Отсутствие поддержки внедрения со стороны ключевых участников проекта: исполнительного директора, руководителей подразделений и пр.	2,4	3,7	3,1	3,2	3,8	3,7
Сопротивление значительной части персонала самому внедрению и сопутствующим нововведениям	3,3	3,8	3,5	4,2	2,7	2,4
Недостаточная формализация бизнес-процессов	3,7	2,5	2,5	2,8	2,6	2,3
Отсутствие единой нормативно-методической базы проекта	2,4	3,8	2,7	3,1	2,1	3,0
Несогласованность действий рабочей группы проекта, ответственной за внедрение, и участников проекта из числа руководителей предметных подразделений	2,6	3,4	2,8	3,2	3,3	4,1
Затрудненная интеграция процессов уже имеющихся на предприятии систем менеджмента в процессную модель ИСМ	3,4	2,5	3,0	2,7	3,1	3,2
Неэффективность деятельности привлеченных консультантов	2,0	–	3,4	–	3,4	–
Средний балл	2,95	3,44	2,96	3,32	3,01	3,09

2.6. Методика оценки экономической обоснованности проекта по внедрению интегрированной системы менеджмента на предприятии

Одним из существенных факторов, препятствующих реализации проектов по интеграции систем менеджмента промышленных предприятий, является несовершенство существующих методов технико-экономических обоснований. Оценка экономической обоснованности проекта по разработке и внедрению ИСМ на предприятии необходима для подтверждения целесообразности предлагаемых организационных изменений. В отечественной практике для этих целей используются методы, базирующиеся на расчетах показателей срока окупаемости проекта, коэффициента рентабельности капитальных вложений.

Предлагаемый вариант оценки экономической эффективности основывается на расчете показателей сравнительной экономической эффективности капитальных вложений в проект по внедрению ИСМ. Базой сравнения являются затраты на содержание уже существующих на предприятии и функционирующих независимо систем менеджмента.

Затраты на реализацию проекта складываются из капитальных вложений на проектирование и на реализацию и рассчитываются по формуле:

$$K = K_{\pi} + K_p, \quad (1)$$

где K – затраты на реализацию проекта;

K_{π} – капитальные вложения на проектирование ИСМ;

K_p – капитальные вложения на реализацию проекта.

К предпроектным затратам относятся: 1) единовременные расходы на обеспечение необходимых средств и ресурсов на всех этапах проектирования ИСМ; 2) расходы на проведение исследования систем менеджмента предприятия и обработку полученных данных о результатах их функционирования; 3) расходы на постановку целей и разработку предварительного проекта ИСМ.

Размер капитальных вложений, необходимых для проектирования ИСМ, определяется по формуле:

$$K_{\pi} = ((1 + W_d)(1 + W_c) + W_n) \sum_{i=1}^n Z_o + C_M, \quad (2)$$

где W_d – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату в долях к основной заработной плате (отпускные, премии и т.д.);

W_c – коэффициент, учитывающий отчисления на социальные нужды, в долях к сумме основной и дополнительной заработной платы разработчиков (страховые взносы в Пенсионный фонд, в ФСС, в ФОМС, на производственный травматизм и пр.);

W_n – коэффициент, учитывающий накладные расходы предприятия, в долях к основной заработной плате рабочей группы проекта (принимается по фактическим данным);

m – количество работников, участвующих в разработке проекта, чел.;

Z_0 – затраты на основную заработную плату работника, руб.;

C_M – затраты на обеспечение потребностей проектной группы.

Затраты на основную заработную плату работника, входящего в состав рабочей группы проекта, рассчитываются по формуле:

$$Z_0 = Z_{\text{дн}} t, \quad (3)$$

где $Z_{\text{дн}}$ – среднесуточная заработная плата работника, руб./дн;

t – количество дней, отработанных сотрудником в рамках проекта.

Отметим, что затраты времени на формирование ИСМ по каждому исполнителю принимаются исходя из его загрузки по календарному графику выполнения работ.

Капитальные вложения на реализацию проекта рассчитываются по формуле:

$$K_p = K_0 + K_{\text{при}} + K_{\text{по}} + K_{\text{свк}} + K_{\text{иоп}} + K_{\text{оргп}} + K_{\text{конс}}, \quad (4)$$

где K_0 – затраты на необходимое оборудование;

$K_{\text{при}}$ – затраты на совершенствование производства;

$K_{\text{по}}$ – затраты на приобретение программного обеспечения;

$K_{\text{свк}}$ – затраты на обеспечение связи и внутренних коммуникаций;

$K_{\text{иоп}}$ – затраты на информационное обеспечение проекта;

$K_{\text{оргп}}$ – затраты на подготовку и обучение рабочей группы проекта;

$K_{\text{конс}}$ – затраты на привлеченных консультантов.

Годовой экономический эффект от реализации проекта рассчитывается по разности приведенных затрат на содержание отдельных систем менеджмента предприятия и затрат на содержание ИСМ:

$$\mathcal{E} = (Z_1 - Z_2)N, \quad (5)$$

где Z_1 – приведенные затраты на содержание отдельных систем менеджмента предприятия;

Z_2 – приведенные затраты на содержание ИСМ;

N – срок функционирования систем.

Приведенные затраты Z_i на функционирование систем менеджмента и ИСМ рассчитываются по формуле:

$$Z_i = C_i + E_n K_i, \quad (6)$$

где C_i – себестоимость (текущие эксплуатационные затраты на содержание систем менеджмента / ИСМ);

E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности (для суммарной характеристики эффективности систем менеджмента и отдельно для интегрированной системы менеджмента);

K_i – суммарные затраты, связанные с внедрением проекта (для расчетов приведенных затрат на функционирование систем менеджмента равны 0).

После определения годового экономического эффекта от внедрения ИСМ рассчитывается срок окупаемости затрат на реализацию проекта:

$$T_{\text{ок}} = K / \mathcal{E}, \quad (7)$$

Фактический коэффициент экономической эффективности разработки ИСМ (E_{ϕ}) рассчитывается по формуле:

$$E_{\phi} = 1 / T_{OK}, \quad (8)$$

В ходе проведенного анализа целесообразности и оценки экономической обоснованности проекта по разработке и внедрению ИСМ в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев» расчетным способом были получены данные, доказывающие эффективность организационных изменений (табл. 5).

Таблица 5 – Результаты экономического обоснования проекта по разработке и внедрению ИСМ в Саранском филиале ОАО «САН ИнБев»

Характеристика проекта	Значение
Затраты на разработку и внедрение проекта, тыс. руб.	2 729,94
В т.ч. капитальные вложения на проектирование ИСМ	1 170,77
капитальные вложения на реализацию проекта	1 559,17
Экономический эффект, тыс. руб.	1 388,13
Коэффициент экономической эффективности разработки ИСМ	0,51
Срок окупаемости, годы	1,97

Таким образом, экономическая эффективность предлагаемых организационных изменений свидетельствует о целесообразности и рентабельности реализации проектов по формированию на предприятиях пивоваренной промышленности ИСМ. Интеграция систем менеджмента создаст условия для инновационного и технологического развития производств, а также способствует укреплению конкурентных позиций предприятий в условиях как отечественных, так и зарубежных рынков пивоваренной продукции.

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Исследование проблем развития менеджмента качества на промышленных предприятиях позволило выявить и уточнить основные подходы к формированию и интеграции систем менеджмента: создание изначально интегрированных систем менеджмента; интеграция параллельно (независимо) развивающихся систем в общую структуру; последовательная интеграция систем в структуре базовой системы менеджмента; расширение базовой системы менеджмента за счет интеграции с требованиями отраслевых стандартов.

В процессе исследования установлены основные предпосылки и условия формирования ИСМ, исследованы и обобщены принципы и критерии согласования международных стандартов ISO 9001, ISO 14000, ISO 26000, HACCP и GMP, на основе которых был сформирован авторский подход к определению данного понятия, в соответствии с которым ИСМ представляет собой комплексную целевую систему менеджмента, отвечающую требованиям двух или более международных стандартов в области управления, которая ориентирована на обеспечение качества и

конкурентоспособности продукции, условий для устойчивого развития организации и реализации ее бизнес-целей, а также на удовлетворение потребностей всех сторон, заинтересованных в результатах ее деятельности.

Прикладное исследование проблем интеграции систем менеджмента на промышленных предприятиях, осуществленное в ходе изучения практики деятельности Саранского филиала ОАО «САН ИнБев», ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»», ООО «Объединенные пивоварни Хейнскен» и других представителей рынка пивоваренной отрасли РФ, позволило выявить возможности и условия их формирования.

В результате проведенного исследования разработаны алгоритм формирования интегрированной системы менеджмента и ее процессная модель, а также методические рекомендации по оценке рисков внедрения процессной модели интегрированной системы менеджмента, экономической обоснованности проекта по ее формированию и результативности функционирования.

4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ИЗЛОЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК

1. Яськин А. Н. Обеспечение безопасности пищевой продукции в рамках интегрированных систем менеджмента / А. Н. Яськин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – № 18 (111). – С. 71–76 (0,55 п. л.).

2. Яськин А. Н. Особенности проектирования интегрированных систем менеджмента на предприятиях / А. Н. Яськин // Современная экономика: проблемы и решения. – 2011. – № 6 (18). – С. 83–91 (0,7 п. л.).

3. Яськин А. Н. Реализация принципов корпоративной социальной ответственности на предприятиях пищевой промышленности / А. Н. Яськин, Н. А. Повокрещенова // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 6 (29). – С. 377–381. (0,65 п. л.).

4. Яськин А. Н. Оценка рисков и экономической целесообразности внедрения интегрированных систем менеджмента на промышленных предприятиях / А. Н. Яськин // Вестн. Волж. ун-та им. В. Н. Татищева. Сер. Экономика. – 2012. – Вып. 26. – С. 71–77 (0,4 п. л.).

Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях

5. Яськин А. Н. Процесс разработки и внедрения системы мотивации персонала к качеству [Электрон. ресурс] / А. Н. Яськин, С. Е. Терехин // Системное упр. – 2008. – Вып. 2 (4). – Режим доступа : <http://sisupr.mrsu.ru/2008-2/pdf/96-Terehin.pdf> (0,3 п. л.).

6. Яськин А. Н. Разработка и внедрение интегрированной системы менеджмента [Электрон. ресурс] / А. Н. Яськин, Т. А. Салимова // Системное упр. – 2009. – Вып. 1 (5). – Режим доступа : http://sisupr.mrsu.ru/2009-1/pdf/34_Yskin.pdf (0,3 п. л.).

7. Яськин А. Н. Совершенствование системы внутреннего контроля организации в рамках интегрированной системы менеджмента / А. Н. Яськин // Менеджмент качества и устойчивое развитие в условиях инновационной экономики : материалы Всерос. науч.-практ. конф. / редкол.: Н. П. Макаркин (отв. ред.) [и др.]. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2009. – С. 519–523 (0,3 п. л.).

8. Яськин А. Н. Особенности организации внутренних аудитов интегрированных систем менеджмента / А. Н. Яськин // Актуальные вопросы экономических наук : сб. материалов XI Междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск : Сибпринт, 2010. – С. 171–176 (0,3 п. л.).

9. Яськин А. Н. Информационное обеспечение интегрированных систем менеджмента [Электрон. ресурс] / А. Н. Яськин // Системное упр. – 2010. – Вып. 3 (9). – Режим доступа : <http://sisupr.mrsu.ru/2010-3/PDI/Yaskin.pdf> (0,4 п. л.).

10. Яськин А. Н. Разработка и внедрение интегрированных систем менеджмента / А. Н. Яськин // Материалы XIV научной конференции молодых ученых, аспирантов и студентов Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева : в 2 ч. Ч. 2 : Гуманитарные науки / сост.: О. И. Скотников, О. В. Бояркина ; отв. за вып. В. Д. Черкасов. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2010. – С. 229–230 (0,03 п. л.).

11. Яськин А. Н. Интегрированные системы менеджмента: цели, факторы и проблемы внедрения / А. Н. Яськин // Актуальные проблемы социально-экономического развития организации : материалы II Всерос. науч.-практ. конф., 7 февр. 2011 г. / редкол.: И. Е. Поворинов, А. В. Ерастова, Е. Н. Мухина. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2011. – С. 61–65 (0,3 п. л.).

12. Яськин А. Н. Обеспечение комплексной безопасности в интегрированных системах менеджмента предприятий пищевой промышленности / А. Н. Яськин // Менеджмент качества и устойчивое развитие : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Саранск, 22–23 мая 2011 г. / редкол.: С. М. Вдовин (отв. ред.) [и др.]. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2011. – С. 317–321 (0,3 п. л.).

13. Яськин А. Н. Стратегическое развитие интегрированных систем менеджмента современных предприятий / А. Н. Яськин // Национальные концепции качества: опыт и перспективы инновационного развития : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. проф. Е. А. Горбашко – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – С. 223–225 (0,2 п. л.).

14. Яськин А. Н. Обеспечение непрерывности бизнеса в рамках интегрированных систем менеджмента / А. Н. Яськин // Менеджмент качества: теория, методология, практика : сб. науч. тр. / редкол.: С. М. Вдовин (отв. ред.) [и др.]. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2011. – С. 350–355 (0,3 п. л.).

15. Яськин А. Н. Интегрированные системы менеджмента как основа устойчивого развития предприятий пищевой промышленности / А. Н. Яськин // Актуальные вопросы науки и практики : сборник межрегиональной науч.-практ. конф., г. Тольятти, 2 марта 2012 г. – Тольятти : Кассандра, 2012. – С. 69–73 (0,3 п. л.).

Подписано в печать 16.11.12. Объем 1,5 п. л.
Тираж 130 экз. Заказ № 1650.
Типография Издательства Мордовского университета
430005, г. Саранск, ул. Советская, 24

